

بنام خداوند جان و خرد

گزارش مدیریتی طرح مطالعاتی؛ مقایسه تطبیقی مدل های ارزیابی
عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی و ارائه مدل بهینه ارزیابی
عملکرد برای ایران

کارفرما: سازمان خصوصی سازی

مجری طرح: محمد شبانی
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

سال اجرا: ۱۳۸۹

گزارش مدیریتی طرح مطالعاتی؛ مقایسه تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی و ارائه مدل بهینه ارزیابی عملکرد برای ایران

۱ - مقدمه

خصوصی سازی یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن میان دولت و دیگر بخش های اقتصادی با هدف ایجاد شرایط رقابت کامل و حصول بیشتر کارآیی اقتصادی و اجتماعی است. خصوصی سازی با فراهم کردن فضای رقابت و ایجاد نظام حاکم بر بازار، بنگاهها و واحدهای خصوصی را وادار می نماید تا عملکرد کارآتری نسبت به بخش عمومی داشته باشند. خصوصی سازی وسیله ای است برای بهبود عملکرد فعالیت های اقتصادی از طریق افزایش نقش نیروهای بازار، در صورتیکه حداقل ۵۰ درصد مالکیت بنگاه های اقتصادی به بخش خصوصی سازی واگذار گردد. با نگاهی گذرا به تعاریف متعدد ارائه شده از خصوصی سازی، می توان مفاهیمی از قبیل «بهبود عملکرد»، «انتقال مالکیت و مدیریت»، «آزاد سازی»، «بازار گرا کردن»، «ایجاد شرایط رقابت کامل»، «واگذاری»، «حذف مقررات دست و پاگیر» و.... را در اهداف خصوصی سازی ملاحظه نمود. بنابراین یکی از مهمترین اهداف خصوصی سازی «بهبود عملکرد» بنگاه های اقتصادی قابل واگذاری به بخش غیر دولتی است. معمولاً کشورهایی که اقدام به اجرای «برنامه خصوصی سازی» می کنند، پس از اجراء این برنامه به منظور آگاهی از نتایج و دست آوردهای حاصل از اجرای «برنامه خصوصی سازی» اقدام به «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده» می کنند.

۲ - ضرورت انجام طرح مطالعاتی

یکی از مراحل لازم برای اجرای یک «برنامه خصوصی سازی»، مرحله پنجم از مراحل دوازده گانه اجرای برنامه خصوصی سازی، «تعریف و توسعه روش بهینه برای ارزیابی و سنجش عملکرد» می باشد. به عبارت دیگر سازمان متولی اجراء برنامه خصوصی سازی هر کشور یا جامعه ای که قصد اجراء این برنامه را دارد باید در حین اجراء برنامه (با هدف جلوگیری از انحراف در اهداف تعریف شده برای برنامه خصوصی سازی) یا پس از اجراء برنامه خصوصی سازی (با هدف ارزیابی دستاوردهای برنامه خصوصی سازی با اهداف تعیین شده برای برنامه) روش مناسبی برای ارزیابی و سنجش عملکرد شرکت ها یا بنگاه های دولتی واگذار شده به بخش غیر دولتی، قبل از واگذاری و پس از واگذاری، طراحی و اجراء کند. برای انجام چنین وظیفه مهم، لازم است یک تیم کارشناسی با مطالعه شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، قانونی، صنعتی و حاکم بر جامعه و تجربیات سایر ملل و جوامع یک «مدل بهینه ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» طراحی و به متولیان اجراء «برنامه خصوصی سازی» کشور ارائه دهند.

۳ - اهداف طرح

با توجه به ضرورت ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به منظور آگاهی از نتایج و دست آوردهای حاصل از برنامه های خصوصی سازی، طرح پژوهشی مذکور به منظور ارائه مدلی بهینه برای ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده تعریف گردیده است. مهمترین اهداف این مطالعه عبارتند از:

✓ بررسی نقش بستر و شرایط قانونی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در انتخاب «مدل ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» در برخی از کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته.

- ✓ بررسی مدل های «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی»، بکار گرفته شده در برخی از کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته و مزایا و معایب هر یک از این مدلها .
- ✓ بررسی شاخص های «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» بکار گرفته شده در برخی از کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته .
- ✓ بررسی نقش «مدل و شاخص های استفاده شده در ارزیابی عملکرد» بر «دقت ارزیابی عملکرد» شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی در کشورهای در حال توسعه .
- ✓ بررسی اهداف ، دلایل و شیوه های خصوصی سازی کشور .
- ✓ بررسی مدل و شاخص های «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» بکار گرفته شده در مطالعات دانشگاهی ایران و ارزیابی نقاط قوت و ضعف آنها .
- ✓ مقایسه مدل و شاخص های «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» بکار گرفته شده در ایران و سایر کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته .
- ✓ ارائه مدلی متناسب با شرایط ایران جهت «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» .
- ✓ آزمون مدل و شاخص های طراحی شده برای «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» در جامعه آماری کشور و اصلاح نواقص احتمالی مدل و شاخص های طراحی شده .

۴ - تعریف ارزیابی عملکرد

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف گردد تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست .

- ✓ ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارآیی و اثربخشی فعالیت های گذشته» .
- ✓ ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد .
- ✓ ارزیابی عملکرد عبارتست از: «اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد» .
- ✓ ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیتهاست . منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارآء بودن فعالیت ها و عملیات است .
- ✓ ارزیابی عملکرد در بُعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص های کارآیی بیان می شود . اگر در ساده ترین تعریف ، نسبت داده به ستاده را کارآیی بدانیم ، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارآیی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد .
- ✓ به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری ، اصلاح و بهبود مستمر آن می باشد .
- ✓ بر اساس تعریف «سینک و تاتل» از «عملکرد سازمانها» ، «ارزیابی عملکرد» را می توان فرآیند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به معیار یا شاخص های مرتبط با عملکرد سازمانها تعریف نمود .

۵ - انواع ارزیابی عملکرد

ارزیابی را بر اساس نحوه انجام آن می توان به دو نوع تقسیم نمود :

- ✓ ارزیابی آینده نگر
- ✓ ارزیابی گذشته نگر

«ارزیابی آینده نگر»، همانطور که از نامش پیداست نوعی ارزیابی است که :

✓ قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود

✓ برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت ایجاد برنامه صورت می‌گیرد

بنابراین یک «ارزیابی آینده نگر»، مشخص می‌کند که آیا مسئله یا نیازی وجود دارد که حقانیت برنامه ریزی برای حل آن مسئله یا تامین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث، جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد.

«ارزیابی گذشته نگر» همانطور که از نامش پیداست بر خلاف ارزیابی آینده نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می‌گیرد، «ارزیابی گذشته نگر» به دو دسته طبقه بندی می‌گردد:

✓ ارزیابی تکوینی

✓ ارزیابی تجمیعی

«ارزیابی تکوینی» در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می‌شود و فرآیندها و مدیریت برنامه را از ابعاد زیر مورد بررسی قرار می‌دهد.

✓ کارآ هستند

✓ نیازهای مشتریان را مرتفع می‌کنند، یعنی مرتبط و مناسب می‌باشند

✓ به صورت مطلوب منابع را برای دستیابی به نتایج مورد نظر به کار می‌گیرند

از طرفی دیگر، «ارزیابی تجمیعی» ارزیابی است که:

«در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت زمان مناسب، در فاصله زمانی مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می‌گیرد. این فاصله زمانی، مدت زمان کافی جهت تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد». همچنین «ارزیابی تجمیعی» پس از تکمیل یک برنامه انجام می‌شود. غیر از موضوعاتی که «ارزیابی تکوینی» بر آنها متمرکز است، «ارزیابی تجمیعی» موضوعاتی نظیر «اثربخشی» در تحقق اهداف برنامه و خط مشی‌های سازمانهای مربوط را نیز در بر می‌گیرد. بنابراین ارزیابی از یک برنامه در حال اجرا می‌تواند تمام یا هر یک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید.

از طرفی در «ارزیابی گذشته نگر» که به ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها پس از اجرای آنها می‌پردازد، ارزیابی از جنبه‌های مختلف صورت می‌گیرد که این جنبه‌ها می‌توانند مشتمل بر موارد ذیل باشند:

✓ امکان سنجی فنی، مالی، مکانی، قانونی و سیاسی و اجتماعی

✓ ارزیابی هزینه - فایده

✓ کارآیی

✓ ارتباط

✓ کارآمدی

✓ اثربخشی

✓ اقتصادی (صرفه جویی)

✓ عدالت

✓ ارزیابی حفاظت منابع انسانی، مالی و زیست محیطی

✓ ارزیابی سازگاری درونی و بیرونی

۶- دلایل ارزیابی و اندازه گیری عملکرد

فرآیند «ارزیابی عملکرد» اهداف و دلایل متعددی را دنبال می‌کند که برخی از این دلایل و اهداف عبارتند از:

✓ بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژی‌ها

✓ بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی

✓ کنترل فعالیت‌ها

✓ انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری

- ✓ دقیق بودن استنباط های مورد نظر در سازمان بر اساس شواهد آماری
- ✓ مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره های گذشته
- ✓ تعیین بازده عملکرد مدیران و دست اندرکاران
- ✓ تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت ها و ضعف های عملکرد
- ✓ زمینه سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان
- ✓ آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی
- ✓ زمینه سازی برای تخصیص و کنترل بودجه

۷- مدل یا الگوهای ارزیابی عملکرد

مدل یا الگوهای «ارزیابی عملکرد» را می توان از زوایای متفاوتی طبقه بندی نمود. دو طبقه بندی اصلی از مدل های ارزیابی عملکرد وجود دارد که عبارتند از:

- ✓ مدل های سنتی ارزیابی عملکرد
- ✓ مدل های نوین ارزیابی عملکرد

در «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد»، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. استفاده از «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» که تنها بر شاخص های مالی متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

از آنجا که شاخص های مالی با استراتژی های سازمان ارتباط پیدا نمی کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.

«مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» نظیر کارآیی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

شاخص های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرآیندها، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرآیند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند. شاخص های مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می کنند.

نواقص و کمبودهای «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق مدلهایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرآیندهای متعددی برای استفاده سازمان های مختلف ایجاد گردید.

در «مدل های نوین ارزیابی عملکرد»، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن، توسعه پیدا می کند. حوزه تحت پوشش ارزیابی و اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد در یک سازمان، یک فرآیند و کارکنان باشد.

ملاحظه می شود که «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» در مقایسه با «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» تفاوت های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود «مدل های نوین ارزیابی عملکرد»، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت های سازمان است

در صورتی که سازمان ها با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت های آنها است و پدیده قضاوت و میچ گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمان ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می روند و به طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم های آن تلاش می نمایند. بر آیند این تلاش ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود.

اسنپ و همکارانش تفاوت های نگرش در «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» و «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» در ابعاد مختلفی به شرح جدول شماره ۱ در زیر طبقه بندی نموده اند.

جدول شماره ۱ تفاوت نگرش در «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» و «مدل های نوین ارزیابی عملکرد»

مدل های سنتی ارزیابی عملکرد	مدل های نوین ارزیابی عملکرد	
مضطرب به قضاوت (بداوری عملکرد)	مضطرب به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)	مهمترین ویژگی
قضاوت و اندازه گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد	نقش ارزیابی کننده
گذشته	آینده	دوره ارزیابی
نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری	استانداردهای ارزیابی
کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده	هدف عمده
دستوری (شبه به محاکمه)	گفتگو	سبک مصاحبه پس از ارزیابی
تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت ها	پیامدهای ارزیابی
کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد	خروجی نظام

جدول شماره ۲ دیگر تفاوت های موجود در «مدل های نوین و سنتی ارزیابی عملکرد» را به صورت خلاصه نمایش می دهد.

جدول شماره ۲ سایر تفاوت ها در «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» و «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد»

مدل های سنتی ارزیابی عملکرد	مدل های نوین ارزیابی عملکرد
✓ تاکید بر ارزیابی عملکرد کاری افراد	✓ تاکید بر ارزیابی عملکرد فرآیندها
✓ تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان	✓ تاکید بر ارزیابی ایجاد مختلف سازمان
✓ شاخص های گذشته نگر	✓ شاخص های گذشته نگر و آینده نگر
✓ تاکید بر کنترل	✓ تاکید بر بهبود
✓ ایجاد جو بی اعتمادی	✓ ایجاد جو اعتماد و همکاری
✓ کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری	✓ ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری
✓ توجه صرف بر مشکلات	✓ برقراری روابط علت و معلولی و ریشه یابی مشکلات
✓ تاکید بر حصول نتیجه (نتیجه گرایی)	✓ تاکید بر حصول نتیجه و فرآیند رسیدن به آن (روند گرایی)
✓ تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد	✓ تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژی ها قبل از ارزیابی عملکرد
✓ تاکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرایی)	✓ تاکید بر هم چینی عملکردها یا استراتژی (زاهدگرایی)
✓ ارزیابی گسسته و دوره ای	✓ ارزیابی پیوسته

۸ - مدل های نوین ارزیابی عملکرد

نواقص و کمبودهای «مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق مدل هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب مدل های متعددی برای استفاده سازمان های مختلف ایجاد گردید .

عمده ترین «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» که از دهه ۱۹۸۰ به بعد ارائه و مورد استفاده قرار گرفتند عبارتند از :

✓	مدل سینک و تاتل
✓	مدل ماتریس عملکرد
✓	مدل نتایج و تعیین کننده ها
✓	مدل هرم عملکرد
✓	مدل کارت امتیازدهی متوازن
✓	مدل فرآیند کسب و کار
✓	مدل تحلیل ذینفعان
✓	مدل های تعالی سازمانها
✓	مدل مدوری و استیبل
✓	مدل منطقی
✓	مدل سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳P
✓	مدل شش سیگما
✓	مدل بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبئی
✓	مدل مدیریت بر مبنای هدف
✓	مدل تحلیل پوششی داده ها یا تحلیل بهره وری چند عاملی
✓	مدل ترازایی ، الگوسازی یا پنج مارکینگ

نقاط اشتراک تمامی «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» عبارتند از :

- ✓ آموزش ، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده
- ✓ بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن
- ✓ ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان
- ✓ ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات
- ✓ ایجاد مبنای برای شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمان ها

خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن ، توسعه پیدا کرده است . پیامد وجود «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» ، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت های سازمان ها است . بر آینه این تلاش ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان ها است که پیامد وجود چنین نگرشی ، رشد ، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود .

در مقابل این نقاط اشتراک در «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» ، این مدل ها با یکدیگر دارای تفاوت و اختلافات بسیاری می باشند ، به عبارت دیگر با توجه به مبانی نظری متفاوتی که مبنای تدوین و شکل گیری این مدل ها بوده است این مدل ها در حین داشتن نقاط اشتراک دارای «نقاط اختلاف و تفاوت» نیز می باشند . جدول شماره ۳ عمده ترین تفاوت «مدل های نوین ارزیابی عملکرد» را به صورت خلاصه نمایش می دهد .

جدول شماره ۳ عمده ترین نقاط قوت و ضعف مدل های نوین ارزیابی عملکرد

نام مدل ارزیابی عملکرد	نقاط قوت مدل	نقاط ضعف مدل
مدل سینک و تاتل	✓ هفت شاخص کمی و قابل اندازه گیری بسیار مهم	✓ عدم انعطاف پذیری ✓ بی توجهی به ذینفعان خارج از سازمان
مدل ماتریس عملکرد	✓ در نظر گرفتن جنبه های مختلف عملکرد سازمان شامل جنبه های «مالی»، «غیرمالی»، «داخلی» و «خارجی» بصورت یکپارچه و متشکل	✓ به وضوح و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمان را نشان نمی دهد
مدل نتایج و تعیین کننده ها	✓ رفع نقطه ضعف مدل ماتریس عملکرد ✓ معرفی و مشخص کردن عوامل موثر بر شاخص های عملکردی سازمان هلا تعیین کننده (ها) عواملی چون «کیفیت»، «قابلیت انعطاف»، «بکارگیری درست منابع» و «نوآوری»	✓ بی توجهی به ذینفعان خارج از سازمان
مدل هرم عملکرد	✓ تلاش برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص های عملکرد عملیاتی است ✓ شاخص هایی را برای گروه های خارج سازمان و بخش های مختلف سازمان تعریف و بکار گرفته است	✓ هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد ارائه نمی دهد ✓ مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد
مدل کارت امتیازدهی متوازن	✓ مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص های مورد استفاده از بین می رود ✓ تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته	✓ به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است ✓ به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجهی ندارد ✓ در مورد اینکه چگونه می توان شاخص های مناسب را پس از شناسایی معرفی کرد و در نهایت در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی آورد ✓ این مدل به «بعد رقبا» هیچگونه توجهی نمی کند و خواسته های تمامی «ذینفعان سازمان» را در نظر نمی گیرد
مدل فرآیند کسب و کار	✓ در این مدل برای هر یک از فرآیندهای؛ «ورودیها»، «فرآیند تولید کالا یا خدمت»، «خروجیها» و «نتایج» شاخص های ارزیابی عملکرد جداگانه ای تعریف و بکار گرفته شده است.	✓ در این مدل سلسله مراتب سازمان ها به کلی نادیده گرفته شده است.
مدل تحلیل ذینفعان	✓ این مدل ارزیابی عملکرد از استراتژی ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذینفعان «کلیدی و غیر کلیدی»، سهامداران و مشتریان» عمل می کند. ✓ این مدل تاثیر دیگر ذینفعان (غیر کلیدی یا مشتریان) بر عملکرد سازمان را در نظر گرفته است.	✓ برخی از شاخص های قابل استفاده در این مدل کیفی بوده و قابلیت کمی شدن را ندارند.
مدل های تعالی سازمانها شامل: ✓ جایزه ملی دیمینگ ژاپن ✓ جایزه ملی بالدريج ایالات متحده آمریکا ✓ مدل تعالی کسب و کار بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ✓ مدل تعالی کسب و کار کانجی	✓ وجود رویکرد توسعه ای ✓ تمرکز بر بازار و مشتری ✓ قابلیت شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان ✓ توجه به تمامی ذینفعان سازمان ✓ مشارکت کارکنان و مسئولیت پذیری آنها در فعالیت های بهبود	✓ زمان بر بودن اجرای مدل ها ✓ عدم قابلیت تجزیه و تحلیل قوی اطلاعات ✓ کلی گرایی در مدل و نبود اعتبار در برخی از بخش ها ✓ اولویت دادن بیشتر بر فرآیندهای جاری سازمان و عدم توجه به برون دادها و نتایج کلی سازمان ✓ ناتوانی در اولویت بندی فعالیت های بهبود
مدل مدوری و استیبل	✓ هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود ✓ تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخص های عملکرد آمده است	✓ محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل های دیگر نشان داده شد، شاخص های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند.

ادامه جدول شماره ۳ عمده ترین نقاط قوت و ضعف مدل های نوین ارزیابی عملکرد

نام مدل ارزیابی عملکرد	نقاط قوت مدل	نقاط ضعف مدل
مدل منطقی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ این مدل دارای فواید بسیاری برای سازمانها به منظور سازماندهی طرح ریزی و تحلیل سازمان و برنامه های اجرایی مربوط به آن است. ✓ در شرایطی که ارزیابی مبتنی بر پیامدها یا اثرات برنامه ها مدنظر باشد، می توان از این مدل ارزیابی عملکرد استفاده کرد. ✓ از این مدل می توان برای توجیه برنامه های اجرایی و تشریح مزایا و فواید آن سود جست. ✓ این مدل بر «ورودی ها»، «فرآیندها»، «خروجی ها» و «پیامدهای» مربوط به یک سازمان و برنامه های آن تاکید می ورزد. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نمی توان از این مدل فقط در زمانی ویژه یا برای بخشی از برنامه های سازمانی استفاده کرد.
مدل سنجش بهره وری، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p	<ul style="list-style-type: none"> ✓ یکی از رایج ترین مدل های ارزیابی عملکرد در سال های اخیر و در اغلب مطالعات دانشگاهی بوده است. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بی توجهی به ذینفعان خارج از سازمان
مدل شش سیگما	<ul style="list-style-type: none"> ✓ خلق موفقیت مستمر و یاداوم ✓ ایجاد هدفی مشترک در کلیه سطوح سازمان ✓ تمرکز کارا و مؤثر بر مشتری ✓ ترقی و ترویج یادگیری در سازمان ✓ تحقق تغییرات راهبردی ✓ تسریع بهبود 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ زمان بر بودن اجرای مدل ها ✓ کلی گرایي در مدل و نبود اعتبار در برخی از بخش ها
مدل بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی را از یک رویکرد تک بعدی «بالا به پایین» به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت بخشید. ✓ اجزای این مدل به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. ✓ این مدل ارزیابی معمولاً در سازمانها به عنوان ابزار توسعه برای یادگیرندگان استفاده می شود. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازخور بر اساس عملکرد گذشته ارائه می شود ✓ تنها در زمینه نیازهای آموزشی و توسعه و همچنین در زمینه بررسی مباحث مسیر شغلی کاربرد دارد
مدل مدیریت بر مبنای هدف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه ارتباط کارکنان و مدیران ✓ بهبود شیوه بکارگیری منابع انسانی و بهره وری کارکنان ✓ بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وقت گیری بیش از حد ✓ تأکید بیش از حد بر مستندسازی ✓ وابسته بودن این روش به میزان حمایت مدیران عالی
مدل تحلیل پوششی داده ها یا بهره وری چند عاملی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بدون نیاز به ایجاد یک رابطه تابعی خاص میان عوامل تولید و میزان تولید به ارزیابی کارآیی واحد ها نسبت به یکدیگر می پردازد ✓ ابزاری بسیار ساده و مفید است ✓ این مدل کارآیی واحد مورد بررسی را فقط با مقدار کارآیی بهترین واحد مقایسه می کند ✓ مدل عدم کارآیی دیگر واحدها را نیز نشان می دهد 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بی توجهی به ذینفعان خارج از سازمان
مدل ترازایی، الگوسازی یا پنج مارکینگ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ این مدل «عملکرد» یک سازمان با «شرکت یا سازمانی که بهترین عملکرد» را در آن «صنعت یا حوزه» دارد مقایسه می کند ✓ این مقایسه هم کیفی و هم کمی است 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ممکن است اجراء و استفاده از این مدل مشکلات حقوقی را برای استفاده کننده ایجاد کند ✓ اطلاعات کیفی اغلب با ارائه نمی شوند و یا کافی و مؤثر نیستند ✓ در این مدل اطلاعاتی که چگونگی پیشرفت و بهبود را نشان دهند کمتر دیده می شود ✓ استفاده از این نوع مدل ارزیابی عملکرد نیاز به منابع، به ویژه زمان کافی دارد

۹- بررسی شواهد تجربی ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده در کشورهای توسعه یافته، در حال توسعه و ایران

از آنجا که نزدیک به سه دهه گذشته، «اجرای برنامه خصوصی سازی» بخشی از جعبه ابزار سیاستی دولت های مختلف بوده است، محققان دانشگاهی زمان کافی در اختیار داشته اند تا به مطالعه و تحقیق تجربی در باره تاثیر «واگذاری ها» بر «عملکرد اجرایی» بنگاه هائی که در گذشته دولتی بودند پردازند. در فصل های چهارم، پنجم و ششم گزارش نهایی این طرح مطالعاتی، به صورت گذرا به بررسی مطالعات تجربی یا شواهد علمی رو به رشد در باره کارآیی اقتصادی «برنامه های خصوصی سازی» که در سطح «یک صنعت یا بخش اقتصادی خاص»، «چندین صنعت یا بخش اقتصادی»، «چندین کشور یا چند ملیتی»، «مطالعات موردی در خصوص شرکت های خاص»، «برخی از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه» و «کشور ایران» انجام شده است می پردازیم.

یکی از مشکلات موجود در اینگونه مطالعات انتخاب «شاخص یا معیارهای مناسب برای ارزیابی و مقایسه عملکرد» و «تدوین آزمون های آماری مناسب» می باشد. تاکنون در «ادبیات مالی» وحدت نظر در باره راه حل این معضلات به دست نیامده است. «باربر و لیون، ۱۹۹۷» استدلال می کنند که «آزمون های آماری» که با استفاده از داده های حسابرسی شده برای تعیین وجود عملکرد غیر نرمال طراحی شده اند، نمی توانند معین سازند که در زمان هایی مشخص، شرکت های نمونه گرفته شده معمولاً خوب عمل کرده اند یا بد. آنها استدلال می کنند که شرکت های نمونه گرفته شده باید با شرکت های کنترل از بعد عملکرد پیش از واگذاری یکسان باشند و این امر بویژه در بررسی شرکت های خصوصی شده به دلیل عدم وجود شرکت های واقعاً مقایسه پذیر، بسیار دشوار است.

جداول شماره های ۴ الی ۱۱ مدل و شاخص های استفاده شده در این مطالعات را به صورت خلاصه نمایش می دهد.

جدول شماره ۴ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح چند ملیتی و چند صنعتی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
جلال، جونز، تندون و وجلسانگ، ۱۹۹۲	تھا از شاخص های کیفیت و کیفیت زندگی کاری در مدل «سینک و تافل» و کیفیت و رضایت مشتری و کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان ✓ کیفیت زندگی کاری کارکنان
مگینسون، نش و ون راندنبرگ، ۱۹۹۴	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارایی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش
رامامورتی، ۱۹۹۶	از شاخص های نوآوری و بهره وری در مدل «سینک و تافل» و تھا از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ بهره وری کل و زیر مجموعه های آن
پل، اندرسون، کلیسن و ژانکوف، ۱۹۹۷	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارایی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش
بویکری و کاست، ۱۹۹۸	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارایی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش
اندرسون، ۱۹۹۸	از شاخص های بهره وری و کارایی در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و از شاخص نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است.	✓ سطح اشتغال ✓ ظرفیت تولید واقعی ✓ بهره وری و زیر مجموعه های آن ✓ حجم سرمایه گذاریها ✓ حجم تولید ✓ حجم فروش ✓ ارزش افزوده
دوسوا و مگینسون، ۱۹۹۹	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارایی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش

ادامه جدول شماره ۴ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح چند ملیتی و چند صنعتی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
فریدمن، گری، هسل و راپازینسکی، ۱۹۹۹	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ بهره وری کل و زیر مجموعه های آن ✓ سطح اشتغال ✓ حجم فروش
برگ، برنشتاین، ساهای و زتل مایر، ۱۹۹۹	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیر کلیدی کارکنان و جامعه) استفاده نموده است.	شاخص های اقتصاد کلان مانند: ✓ تولید یا درآمد ملی ✓ سرمایه گذاری ✓ پس انداز ملی ✓ میزان اشتغال
فریدمن، گری، هسل و راپازینسکی، ۲۰۰۰	تنها از شاخص کارایی در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ کارایی بر حسب درآمد
فریدمن، هسل و راپازینسکی، ۲۰۰۰	تنها از شاخص کارایی در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ کارایی بر حسب توان افزایش درآمد
آنجلوچی، استرین، کونینگ و زولکیوسکی، ۲۰۰۱	تنها از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ بهره وری کل
زینس، ایلات و سش، ۲۰۰۱	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیر کلیدی کارکنان و جامعه) استفاده نموده است.	شاخص های اقتصاد کلان مانند: ✓ تولید یا درآمد ملی ✓ سرمایه گذاری ✓ پس انداز ملی ✓ میزان اشتغال
کارلین، فرایز، شافر و سی برایت، ۲۰۰۱	از شاخص های اثربخشی، کارایی و نوآوری در مدل «سینک و تافل» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ کارایی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده ✓ سطح اشتغال ✓ تعداد محصولات جدید تولید شده
دوئتر و مالاستا، ۲۰۰۱	تنها از شاخص کارایی در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ بازده یا ستانده خالص بر مبنای واحد پولی ✓ بازده یا ستانده بر مبنای تعداد و مقدار تولید ✓ کارایی عملیاتی
یوبکری، کاست و گودامی، ۲۰۰۲	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارایی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش
اتچر، ۲۰۰۲	مدل ترازایی، الگو سازی یا پنج مارکینگ	✓ قیمت سهام شرکت های رقیب
موناری و اوربانی، ۲۰۰۲	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان کلیدی یا سهامداران) و از شاخص نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است.	✓ نسبت ۹توبین یا ارزش شرکت در بازار ✓ حجم هزینه های سرمایه گذاری به ویژه حجم هزینه های تحقیق و توسعه R&D ✓ میانگین نسبت «هزینه تحقیق و توسعه» به «کل دارایی ها»
موناری و اوربانی، ۲۰۰۲	از شاخص نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است.	✓ کمیت در اختراع و ابداعات ✓ کیفیت در اختراع و ابداعات

ادامه جدول شماره ۴ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح چند ملیتی و چند صنعتی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
کلیسن و ژانکوف ، ۲۰۰۲	از شاخص های اثربخشی و کارایی در مدل «سنجش بهره وری ، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبیه» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده ✓ سطح اشتغال
ژانکوف و مورل ، ۲۰۰۲	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارزش افزوده ✓ ستانده یا بازده ✓ بهره وری
بوبری و کاست ، ۲۰۰۳	از شاخص های اثربخشی ، کارآیی و بهره وری در مدل «سینک و فافل» و یک نسبت مالی استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سودآوری ✓ کارآیی ✓ ستانده یا بازده ✓ درجه اهرم یا نسبت کل بدهیها به کل داراییها
مک کنزی و موکر جی ، ۲۰۰۳	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیر کلیدی مشتریان و کارکنان) استفاده نموده است .	<p>کمیت خدمات قابل ارائه به مشتریان با شاخص های مانند :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ قیمت خدمات ✓ تعداد انشعابات <p>کیفیت خدمات قابل ارائه به مشتریان با شاخص های مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ میانگین مدت زمان پاسخگویی به شکایات فنی مشترکین ✓ میانگین خرابی برای هر مشترک ✓ شکایات مشترکین ✓ درصد مناطق روستایی متصل به شبکه ارتباطی ✓ درصد تلفن های راه دور تکمیل شده ✓ درصد خرابی هایی که در فاصله سه روز رخ داده اند ✓ درصد دیجیتال سازی خطوط ✓ لیست انتظار برای خطوط اصلی ✓ میانگین زمان انتظار برای تعمیر به روز ✓ زمان انتظار برای انشعابات جدید به روز ✓ خرابی نسبت به هر صد خط در هر سال ✓ هدرروی آب به میلیون لیتر در روز ✓ میانگین تاخیر در رسیدگی به شکایات ✓ درصد دسترسی خانوارها به آب آشامیدنی سالم ✓ کیفیت زندگی کاری کارکنان

جدول شماره ۵ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح یک صنعت ، بانک ها و نهادهای مالی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	کشور مورد مطالعه	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
باتجاریا ، لاول و ساهای ، ۱۹۹۷	هندوستان	از شاخص سهم بازار در مدل «شش سیگما» و از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) استفاده نموده است .	✓ ارائه خدمات مالی به مشتریان ✓ سهم بازار
وربرووک ، مگینسون و اوونز ، ۱۹۹۹	چند ملیتی	از شاخص های سودآوری در مدل «سینک و تاتل» و برخی از نسبت های مالی استفاده نموده است .	✓ سودآوری ✓ درآمد حاصل از کارمزد ✓ نسبت کفایت سرمایه ✓ درجه اهرم ، کل بدهیها به کل داراییها
براز ، ۱۹۹۹	پرتغال	از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p ۳» ، شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و دو نسبت مالی استفاده نموده است .	✓ کارآیی در زمینه ارائه خدمات به مشتریان ✓ نسبت دارایی به کارکنان ✓ سطح اشتغال یا تعداد کارکنان ✓ تعداد شعبات
بائر و نظمی ، ۲۰۰۰	برزیل	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p ۳» استفاده نموده است .	✓ سودآوری ✓ کارآیی در زمینه ارائه خدمات به مشتریان
لاپورتا ، لوپز دو سیلان و اشلیفر ، ۲۰۰۲	چند ملیتی	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیر کلیدی جامعه) استفاده نموده است .	✓ بهره وری نهادهای مالی ✓ درجه و سطح توسعه مالی کشور ✓ نرخ رشد اقتصادی کشور ✓ بهره وری کل کشور ✓ درآمد سرانه کشور
بونین ، حسن و واشل ، ۲۰۰۲	چند ملیتی	از شاخص سودآوری در مدل «سینک و تاتل» استفاده نموده است .	✓ نرخ بازدهی بر مبنای داراییها ✓ نرخ بازدهی بر مبنای حقوق صاحبان سهام ✓ وام اعطایی به مشتریان
بارث ، کاپریو و لووین ، ۲۰۰۴	چند ملیتی	از شاخص کارآیی و اثربخشی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p ۳» استفاده نموده است .	✓ توسعه مالی ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده
کورنت ، گوو ، خاکساری و تهرانیان ، ۲۰۰۳	چند ملیتی	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p ۳» و از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی جامعه) استفاده نموده است .	✓ ریسک اعتباری ✓ نقدینگی ✓ کارآیی مدیریتی ✓ سودآوری ✓ رشد اقتصادی ✓ توسعه مالی

ادامه جدول شماره ۵ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح یک صنعت ، بانک ها و نهادهای مالی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	کشور مورد مطالعه	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
ویتراب و ناکان ، ۲۰۰۳	برزیل	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ بهره وری کل
بویکری ، کاست ، فیشر و گودامی ، ۲۰۰۳	چند ملیتی	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ درجه ریسک ✓ نرخ بهره واقعی
اتچر ، ۲۰۰۳	چند ملیتی	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» و مدل «ترازیابی ، الگو سازی یا پنج مارکینگ» استفاده نموده است .	✓ قیمت سهام رقبا در بازار بورس ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سودآوری ✓ بازده یا ستانده
بک ، کریولی و سامرهیل ، ۲۰۰۳	برزیل	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ کارآیی عملیاتی ✓ سودآوری ✓ بازده یا ستانده ✓ نسبت کفایت سرمایه ✓ نرخ بهره واقعی
عمران ، ۲۰۰۳	مصر	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ سودآوری ✓ نسبت کفایت سرمایه ✓ کارآیی ✓ ریسک نقدینگی ✓ نرخ رشد بازده یا ستانده
بوناکورسی دی پاتی و هاردی ، ۲۰۰۳	پاکستان	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ هزینه یا قیمت تمام شده خدمات ✓ درآمد حاصل از ارائه خدمات ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی
بونین ، حسن و واشل ، ۲۰۰۳	چند ملیتی	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ سودآوری ✓ نسبت کفایت سرمایه ✓ کارآیی ✓ ریسک نقدینگی ✓ نرخ رشد بازده یا ستانده
ساینزا ، ۲۰۰۴	ایتالیا	از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا p۳» استفاده نموده است .	✓ قیمت یا نرخ بهره وام اعطایی به وام گیرندگان

جدول شماره ۶ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح یک صنعت ، شرکت های مخابراتی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	کشور مورد مطالعه	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
گوتیرز و برگ ، ۲۰۰۰	چند ملیتی	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت تعداد خطوط تلفن ثابت به جمعیت ✓ نسبت تعداد تلفن همراه به جمعیت
کوبوتا ، ۲۰۰۰	چند ملیتی	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ کارآیی خدمات قابل ارائه توسط کارگزاران مخابراتی
والسن ، ۲۰۰۱	چند ملیتی	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) و از شاخص نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حجم سرمایه گذاری انجام شده ✓ قیمت خدمات مخابراتی ✓ تعداد مشترکین تلفن همراه ✓ تعداد تلفن های عمومی ✓ حجم ترافیک تلفن های بین المللی
مک ناری ، ۲۰۰۱	چند ملیتی	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) و از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت خطوط تلفن ثابت به جمعیت ✓ نسبت خطوط تلفن همراه به جمعیت ✓ قیمت خدمات مخابراتی ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده
کاباندا و عارف ، ۲۰۰۲	چند ملیتی	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» و از شاخص سودآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بهره وری کل ✓ سودآوری ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده
بورتولوچی ، دسوزا ، فانتینی و مگینسون ، ۲۰۰۲	چند ملیتی	از شاخص های سودآوری ، کارآیی ، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان و کارکنان) و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سودآوری ✓ بازده یا ستانده ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سطح اشتغال ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ درجه اهرم یا نسبت کل بدهیها به کل داراییها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش ✓ تعداد خطوط فعال
والسن ، ۲۰۰۲	چند ملیتی	از شاخص های سودآوری ، کارآیی ، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده
فینک ، ماتو و راتین دران ، ۲۰۰۲	چند ملیتی	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رشد خطوط اصلی شبکه های ارتباطی ✓ بهره وری کل
لی و خو ، ۲۰۰۳	چند ملیتی	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی کارکنان) و از شاخص کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده یا ستانده ✓ سطح اشتغال ✓ توسعه شبکه های ارتباطی ✓ بهره وری کل ✓ بهره وری نیروی انسانی

جدول شماره ۲ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در سطح یک صنعت ، خدمات شهری

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	کشور مورد مطالعه	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
پرایس و ویمن جونز، ۱۹۹۶	گاز طبیعی در بریتانیا	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است	✓ بهره وری کل
لورین و بوزک، ۲۰۰۰	دو شرکت بزرگ راه آهن در کانادا	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است	✓ بهره وری کل ✓ سودآوری
گالیانی ، گرنتلر و شارگرسکی، ۲۰۰۱	شرکت های آب آشامیدنی در آرژانتین	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان و کارکنان) و از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و از شاخص نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است .	✓ نسبت دسترسی جمعیت به آب آشامیدنی ✓ تعداد مشترکین ✓ قیمت آب مصرفی ✓ سطح اشتغال ✓ بهره وری کل ✓ حجم سرمایه گذاری انجام شده
استش، ۲۰۰۲	شرکت های مخابراتی ، توزیع برق ، گاز شهری ، آب و فاضلاب در آرژانتین	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) و از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	✓ سطح خدمات ✓ کارآیی ✓ نرخ یا قیمت خدمات ارائه شده به مصرف کنندگان
زانگ ، پارکر و کرک پاتریک ، ۲۰۰۲	برق شهری ، در چند کشور در حال توسعه	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سینک و تافل» و از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) استفاده نموده است .	✓ ظرفیت تولید یا بازده ✓ کارآیی عملیاتی ✓ قیمت برق مصرفی ✓ استفاده بهینه تر از ظرفیت ها ✓ نسبت دسترسی جمعیت به برق ✓ بهره وری نیروی انسانی
سال و پارکر ، ۲۰۰۳	شرکت های آب و فاضلاب در انگلستان و ولز	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» و از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) استفاده نموده است .	✓ قیمت خدمات ✓ بهره وری نیروی انسانی ✓ بهره وری کل ✓ عوامل قیمت تمام شده ✓ سودآوری بر مبنای درآمد عملیاتی

جدول شماره ۸ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد بر نامه های خصوصی سازی در خصوص مطالعات موردی

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	نام شرکت	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
گرین و وجلسانگ ، ۱۹۹۴	شرکت خدمات هوایی بریتیش ایرویز	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده
پارکر ، ۱۹۹۴	شرکت بریتیش تله کام	از شاخص های اثربخشی ، سودآوری ، کارآیی ، بهره وری و نوآوری در مدل «سینک و تاتل» و از شاخص رضایت مشتری در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده یا ستانده ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بهره وری نیروی انسانی ✓ هزینه های تحقیق و توسعه ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ نسبت هزینه های سرمایه گذاری به فروش ✓ سبد قیمت خدمات ✓ سهم هزینه نیروی کار در تولید نهایی
بول دو بوئر و ایوان ، ۱۹۹۶	شرکت تله کام نیوزلند	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان کلیدی و غیر کلیدی یعنی سهامداران و مشتریان) استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قیمت خدمات تلفن ✓ کیفیت خدمات تلفن ✓ سود سرمایه گذاران یا خریداران سهام شرکت ✓ هزینه یا عوامل قیمت تمام شده خدمات
اکل ، اکل و سینگال ، ۱۹۹۷	شرکت بریتیش ایرویز	از مدل «توازایی ، الگوسازی یا بنچ مارکینگ» و از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قیمت سهام شرکت های رقیب ✓ قیمت بلیط در خطوطی که رقابت پذیرند ✓ حقوق و مزایای مدیران شرکت بریتیش ایرویز ✓ بهروری نیروی انسانی
پارکر ، ۱۹۹۷	سازمان فرودگاه های بریتانیا	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان کلیدی یعنی سهامداران) و از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سود سرمایه گذاران و خریداران سهام سازمان ✓ نرخ بازده داراییها یا نرخ بازده سرمایه گذاری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بهره وری کل ✓ ارزش داراییها سازمان
نیوبری و پولیت ، ۱۹۹۷	شرکت مرکزی تولید برق بریتانیا	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان کلیدی و غیر کلیدی یعنی سهامداران و مشتریان) و از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سودآوری ✓ بازده یا ستانده ✓ سود سرمایه گذاران و خریداران سهام شرکت ✓ قیمت برق مصرفی
رامامورتی ، ۱۹۹۷	شرکت ملی خدمات مسافر و باربری راه آهن فروکارایلا آرژانتینو	از شاخص های کارکنان و رضایت مشتریان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سطح اشتغال ✓ کمک یا پارانه های دریافتی از دولتی ✓ بهره وری نیروی انسانی ✓ کیفیت خدمات ✓ قیمت خدمات
آتچر و چان ، ۲۰۰۳	بانک کامون ولث استرالیا	از مدل «توازایی ، الگوسازی یا بنچ مارکینگ» و از شاخص های سودآوری ، کارآیی و اثربخشی در مدل «سینک و تاتل» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قیمت سهام سایر بانک های رقیب ✓ قیمت سهام بانک کامون ولث در بازار بورس ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ بازده یا ستانده

جدول شماره ۹ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در برخی از کشورهای توسعه یافته

کشور	نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده
فرانسه	دومونتیبه و لورین ، ۲۰۰۲	از شاخص های سودآوری ، کارآیی ، نوآوری ، اثربخشی در مدل «سینک و تاتل» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سودآوری ✓ بازده یا ستانده ✓ سطح اشتغال ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ درجه اهرم یا نسبت کل بدهیها به کل داراییها ✓ ارزش افزوده
بریتانیا	مارتین و پارکر ، ۱۹۹۵	از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳P» و از شاخص سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده حقوق صاحبان سهام ✓ کارآیی ، رشد سالانه بر اساس ارزش افزوده هر ساعت کار کارکنان
	فلورین ، ۲۰۰۱	از مدل تحلیل دینفمان (کلیدی و غیر کلیدی) بصورت کامل و از شاخص بهره وری و کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳P» استفاده نموده است .	<p>سطح رفاه واقعی ۵ گروه یعنی :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ شرکت های واگذار شده با شاخص های مانند ؛ «بهره وری کل» و «کارآیی عملیاتی» ✓ کارکنان شاغل در شرکت های واگذار شده با شاخص های مانند ؛ «سطح اشتغال» و «میزان حقوق و مزایا» ✓ سهامداران شرکت های واگذار شده با شاخصی مانند ؛ «روند قیمت سهام شرکت های واگذار شده» ✓ مصرف کنندگان کالاها و خدمات شرکت های واگذار شده با شاخص های مانند ؛ «قیمت کالاها و خدمات تولید شده توسط شرکت های واگذار شده» و «درصد دستیابی مصرف کنندگان به کالاها و خدمات تولید شده توسط شرکت های واگذار شده» ✓ مالیات دهندگان یا سایر شهروندان جامعه با شاخصی مانند «مطلوبیت مصرف»
	برو و فلورین ، ۲۰۰۲	همان دو مدل فوق الذکر	✓ همان شاخص های فوق الذکر

جدول شماره ۱۰ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در کشورهای در حال توسعه

کشور	نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده
مکزیک	لاپورتا و لوپز دوسیلان، ۱۹۹۹	از شاخص های سودآوری، نوآوری، اثربخشی و بهره وری در مدل «سینک و تافل» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان غیر کلیدی یعنی مشتریان) استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سودآوری ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ بازده یا ستانده ✓ سطح اشتغال ✓ قیمت کالاها و خدمات ✓ حجم بارانه های دولتی اعطاء شده به شرکت ها ✓ بهره وری کل ✓ حقوق و مزایا اعطاء شده به کارکنان
تانزانیا	تمو و دیو، ۱۹۹۸	از شاخص کارآیی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سایر ذینفعان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حجم بارانه های دولتی ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سطح اشتغال
	جیا، سان و تانگ، ۲۰۰۲	از شاخص های سودآوری، کارآیی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش
چین	وی، وارلا، دسوزا و حسن، ۲۰۰۳	از شاخص های سودآوری، کارآیی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و یک نسبت مالی استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تولید واقعی ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده ✓ درجه اهرم یا نسبت کل بدهیها به کل داراییها
	تیان، ۲۰۰۳	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان کلیدی یعنی سهامداران) استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت Qتوبین یا ارزش شرکت در بازار بورس
	سان و تانگ، ۲۰۰۳	از شاخص های سودآوری، کارآیی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و یک نسبت مالی استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش
هندوستان	گوپتا، ۲۰۰۵	از شاخص های کارآیی و بهره وری در مدل «سجش بهره وری، کارآیی و اثربخشی یا ۳p» و از شاخص های سودآوری و نوآوری در مدل «سینک و تافل» و از شاخص سایر ذینفعان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	<p>سود آوری با شاخص های مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ حجم فروش کالا و خدمات ✓ سود خالص عملیاتی قبل از مالیات <p>بهروری با شاخص های مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تعداد کارکنان ✓ میانگین تولید که از نسبت «فروش» به «تعداد کارکنان» محاسبه می شود ✓ بازدهی کارکنان که از نسبت «سود ناخالص عملیاتی» به «تعداد کارکنان» محاسبه می شود <p>تامین منابع مالی با شاخص های مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ حجم وام و بارانه های دریافتی از دولت مرکزی و دولت های ایالتی ✓ مقدار هزینه های تحقیق و توسعه شرکت ها ✓ نسبت «هزینه های تحقیق و توسعه» به «کل فروش ها» ✓ نسبت «سرمایه گذاری های انجام شده» به «کل فروش ها» ✓ حجم افزایش در دارایی های ثابت شرکت ها

ادامه جدول شماره ۱۰ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در کشورهای در حال توسعه

کشور	نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده	
پاکستان	هاکرو و اکرم، ۲۰۰۹	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و یک نسبت مالی استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش	
	کلیسن، ژانکوف و پل، ۱۹۹۷	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (ذینفعان کلیدی یعنی سهامداران) و از شاخص سودآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ نسبت Q تویین یا ارزش شرکت در بازار	
	ویس و نیکیتین، ۱۹۹۸	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و یک نسبت مالی استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش	
	کلیس و ژانکوف، ۱۹۹۹ a	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ بهره وری نیروی انسانی	
	کلیس و ژانکوف، ۱۹۹۹ b	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری، کارایی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ بهره وری نیروی انسانی	
	هارپر، ۲۰۰۱	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و یک نسبت مالی استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش	
	فیدرموک و فیدرموک، ۲۰۰۱	از شاخص های سودآوری، کارایی، نوآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص های کارکنان و سهامداران در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» و یک نسبت مالی استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ کارآیی عملیاتی ✓ سرمایه گذاری ✓ ستانده یا بازده ✓ تعداد کارکنان ✓ اهرم یا نسبت بدهی ها ✓ نسبت سود تقسیم شده به فروش	
جمهوری چک	لیزال و سوینار، ۲۰۰۱	از شاخص نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است.	✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده توسط شرکت ها	
	لیزال و سوینار، ۲۰۰۲	از شاخص های سودآور و نوآوری در مدل «سینک و تافل» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده توسط شرکت ها	
	کوچیندا و سوینار، ۲۰۰۲	از شاخص های سودآوری و اثربخشی در مدل «سینک و تافل» و از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است.	✓ سودآوری ✓ فروش واقعی یا بازده ✓ سطح اشتغال ✓ میزان حقوق و مزایای کارکنان	
	ادامه جدول شماره ۱۰ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در کشورهای در حال توسعه	کشور	نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده

لهستان	گروس فلد و ترسل ، ۲۰۰۱	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	✓ بهره وری
رومانی	کورسیلی و ژانکوف ، ۲۰۰۱	از شاخص های کارآیی و نوآوری در مدل «سینک و تافل» از شاخص کارکنان در مدل «بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی» استفاده نموده است .	✓ کارآیی عملیاتی ✓ حجم سرمایه گذاری های انجام شده توسط شرکت ها ✓ سطح اشتغال
	ایرل و تلدی ، ۲۰۰۱	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	✓ بهره وری
روسیه	ایرل ، ۱۹۹۸ a	از شاخص بهره وری در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	✓ بهره وری نیروی انسانی
	ایرل و استرین ، ۱۹۹۸	از شاخص کارآیی در مدل «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» استفاده نموده است .	✓ کارآیی عملیاتی

جدول شماره ۱۱ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در ایران

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
میری ، ۱۳۷۳	از شاخص سودآوری و تا حدودی اثربخشی در «مدل سینک و تافل» استفاده نموده ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی ، مدل های سنتی عملکرد» داشته است .	✓ مقدار تولید ✓ نسبت سود ناویزه به فروش ✓ نسبت سود عملیاتی به فروش ✓ نسبت سود خالص به فروش ✓ نسبت سود به دارایی ها ✓ نسبت سود به حقوق صاحبان سهام ✓ سود هر سهم ✓ نسبت جاری ✓ نسبت آبی یا سریع
عبدالله پور ، ۱۳۷۳	از شاخص سودآوری و تا حدودی اثربخشی در «مدل سینک و تافل» و کارکنان در «مدل بازخور یا چند منبعی» استفاده نموده ، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی ، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» داشته است .	✓ تعداد کارکنان ✓ سرانه تولید ✓ سرانه فروش ✓ سرانه سود یا زیان ✓ سرانه قیمت تمام شده کالای فروش رفته ✓ بازده داراییها ✓ بازده فروش ✓ بازده حقوق صاحبان سهام
معینی ، ۱۳۷۴	از شاخص سودآوری در «مدل سینک و تافل» استفاده نموده ، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی ، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه نسبت های فعالیت و نقدینگی داشته است .	✓ نسبت جاری ✓ نسبت آبی یا سریع ✓ نسبت سود به فروش ✓ نسبت بازده کل دارایی ها ✓ نسبت بازده حقوق صاحبان سهام ✓ سود هر سهم ✓ نسبت گردش کل دارایی ها ✓ نسبت گردش داراییهای ثابت
افشاری ، ۱۳۷۵	تا حدودی از شاخص اثربخشی در «مدل سینک و تافل» استفاده شده ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی ، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه نسبت های فعالیت و نقدینگی داشته است .	✓ فروش خالص ✓ نسبت جاری ✓ نسبت آبی یا سریع ✓ نسبت گردش دارایی های ثابت ✓ نسبت گردش کل دارایی ها
سعدی ، ۱۳۷۵	تنها از شاخص بهره وری در مدل های «سنجش بهره وری ، کارآیی و اثربخشی یا ۳ p» و «سینک و تافل» استفاده نموده است .	✓ بهره وری کل ✓ بهره وری نیروی انسانی ✓ بهره وری مواد اولیه ✓ بهره وری سرمایه ✓ بهره وری انرژی ✓ بهره وری سایر هزینه ها

ادامه جدول شماره ۱۱ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در ایران

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
--------------------------------	---	---

<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت جاری ✓ نسبت گردش موجودی کالا ✓ نسبت گردش دارایی ثابت ✓ نسبت گردش کل داراییها ✓ نسبت بدهی ✓ نسبت سود ناخالص به فروش ✓ نسبت بازده دارایی ها ✓ نسبت قیمت تمام شده به فروش ✓ نسبت سود خالص به فروش ✓ نسبت بازده حقوق صاحبان سهام 	<p>از شاخص سودآوری در «مدل سینک و تاتل» استفاده نموده، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه نسبت های فعالیت، نقدینگی و اهرمی یا بدهی داشته است.</p>	<p>عربی، ۱۳۷۶</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت جاری ✓ نسبت آبی یا سریع ✓ نسبت گردش موجودی کالا ✓ نسبت گردش دارایی های ثابت ✓ نسبت بدهی ها به دارایی ها ✓ نسبت سود خالص به فروش ✓ نسبت بازده داراییها ✓ نسبت بازده حقوق صاحبان سهام 	<p>از شاخص سودآوری در «مدل سینک و تاتل» استفاده نموده، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه نسبت های فعالیت، نقدینگی و اهرمی یا بدهی داشته است.</p>	<p>آقاجانی، ۱۳۷۹</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ سود هر سهم ✓ بازده دارایی ها ✓ بازده حقوق صاحبان سهام 	<p>تنها از شاخص سودآوری در «مدل سینک و تاتل» استفاده نموده، یا بعبارت دیگر بیشتر تاکید بر استفاده از نسبت های سودآوری در «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» داشته است.</p>	<p>الماسی، ۱۳۸۱</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت هزینه های تولیدی از کل هزینه ها ✓ نسبت هزینه های غیر تولیدی از کل هزینه ها ✓ نسبت سود به فروش ✓ نسبت سود به داراییها یا نرخ بازده داراییها ✓ فروش سرانه ✓ درصد استفاده از ظرفیت اسمی تولید ✓ سود قبل از کسر مالیات ✓ فروش به ریال ✓ تعداد کارکنان ✓ ارزش کل داراییها به ریال ✓ سود سرانه 	<p>از شاخص سودآوری و تا حدودی اثربخشی در «مدل سینک و تاتل» و کارکنان در «مدل بازخور یا چند منبعی» استفاده نموده، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» داشته است.</p>	<p>کميجانی، ۱۳۸۲</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت جاری ✓ نسبت آبی یا سریع ✓ نسبت گردش موجودی کالا ✓ نسبت موجودی کالا به سرمایه جاری ✓ نسبت گردش سرمایه جاری ✓ نسبت دارایی ثابت به حقوق صاحبان سهام ✓ نسبت کل بدهیها به حقوق صاحبان سهام ✓ نسبت بدهی جاری به حقوق صاحبان سهام ✓ نسبت بدهی بلندمدت به حقوق صاحبان سهام ✓ بازده فروش ✓ بازده حقوق صاحبان سهام ✓ بازده دارایی ها ✓ بازده سرمایه در گردش 	<p>از شاخص سودآوری در «مدل سینک و تاتل» استفاده نموده، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه نسبت های فعالیت، نقدینگی و اهرمی یا بدهی داشته است.</p>	<p>واعظی، ۱۳۸۴</p>

ادامه جدول شماره ۱۱ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در ایران

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
طالب نیا و محمد زاده، ۱۳۸۴	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان کلیدی یا سهامداران) استفاده نموده است.	✓ بازده سهام
قالیباف و رنجبر درگاه، ۱۳۸۴	از شاخص سودآوری در «مدل سینک و تاتل» استفاده نموده، ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه نسبت های فعالیت، نقدینگی و اهرمی یا بدهی داشته است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبت جاری ✓ نسبت آبی یا سریع ✓ نسبت گردش موجودی کالا ✓ نسبت گردش دارایی ثابت ✓ نسبت گردش مجموع یا کل داراییها ✓ نسبت بدهی ✓ بازده کل داراییها ✓ بازده ارزش ویژه یا حقوق صاحبان سهام ✓ سود قبل از کسر مالیات ✓ نسبت سود عملیاتی به فروش ✓ حاشیه سود ناخالص ✓ حاشیه سود خالص ✓ بازده کل سهام عادی
مهدوی و میدری، ۱۳۸۴	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان کلیدی یا سهامداران)، شاخص سودآوری و تا حدودی اثربخشی در «مدل سینک و تاتل» استفاده نموده ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» داشته است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده سهام ✓ مقدار فروش ✓ نسبت بدهی ها به دارایی ها ✓ نسبت سود به فروش یا بازده فروش
حسن زاده، آقایی، آتش پور و مهداد، ۱۳۸۴	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیرکلیدی یا کارکنان) استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استرس شغلی ✓ سلامت روان کارکنان
جعفری، ۱۳۸۵	از مدل های «تحلیل ذینفعان بصورت ناقص، تنها منافع ذینفعان کلیدی یا سهامداران» و «شاخص سودآوری در مدل سینک و تاتل» استفاده نموده ولی بیشتر تاکید بر استفاده از «نسبت های مالی، مدل های سنتی ارزیابی عملکرد» بویژه سودآوری، فعالیت و نقدینگی داشته است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده سهام ✓ سود تقسیم شده به سهامداران ✓ سود هر سهم ✓ خالص گردش وجوه نقد عملیاتی ✓ نسبت گردش موجودی ها ✓ نسبت سود ناویژه به فروش
علیزاده قیاسی، ۱۳۸۶	تنها از شاخص بهره وری در مدل های «سنجش بهره وری، کارآیی و اثربخشی یا $3p$ » و «سینک و تاتل» استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ میزان یا نهاده تولید (ظرفیت اسمی تولید) ✓ میزان سوخت گاز یا ماده اولیه (بهره وری مواد اولیه) ✓ ضریب نیروی انسانی یا کار (بهره وری نیروی انسانی)
پور محمد، ۱۳۸۷	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان غیرکلیدی یا مشتریان) استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رضایت مشتری
بابایی زکلیلی و احمدوند، ۱۳۸۷	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان کلیدی یا سهامداران) استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) ✓ نسبت قیمت به سود هر سهم (P/E)
نمازی و کرمانی، ۱۳۸۷	از مدل تحلیل ذینفعان بصورت ناقص (تنها منافع ذینفعان کلیدی یا سهامداران) استفاده نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) ✓ بازده دارایی ها یا سرمایه گذاری (ROA) ✓ شاخص q توبین ✓ نسبت بازده به ارزش دفتری (MBVR)

ادامه جدول شماره ۱۱ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در ایران

شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	نام محقق یا محققان و سال تحقیق
<p>بُعد یا معیار مالی و بورس با استفاده از شاخص های مانند :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش درصد مالکیت سهامداران حقیقی ✓ حضور شرکت در بورس اوراق بهادار ✓ ارزش صادرات ✓ فروش در داخل کشور ✓ سود یا زیان سالانه ✓ ارزش کل دارایی های شرکت ✓ ارزش کل بدهی های شرکت ✓ مالیات پرداختی ✓ سود زیان انباشته ✓ خالص درآمد های غیر عملیاتی ✓ سود هر سهم ✓ بازده حقوق صاحبان سهام ✓ بازده دارایی ها ✓ کاهش هزینه بدهی ✓ نسبت بدهی <p>بُعد یا معیار اقتصادی و بهره وری با استفاده از شاخص های مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ارزش تولید ✓ مقدار تولید ✓ نسبت ظرفیت عملی به ظرفیت اسمی تولید ✓ ارزش افزوده ✓ شاخص بهره وری نیروی کار ✓ شاخص بهره وری رقابت پذیری ✓ شاخص بهره وری سرمایه ✓ شاخص بهره وری انرژی ✓ شاخص بهره وری کل ✓ سرمایه گذاری سالانه ✓ افزایش سرمایه <p>بُعد یا معیار سیستم های مدیریت و کیفیت با استفاده از شاخص های مانند :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ استانداردهای مدیریت کیفیت ✓ داشتن نشان استاندارد ملی ✓ نظام مشارکت کارکنان یا پیشنهادات ✓ نظام مشارکت مشتریان ✓ نظام آراستگی (5S) ✓ نظام مدیریت بهره وری ✓ نظام برنامه ریزی و کنترل تولید ✓ نظام زنجیره تامین ✓ نظام برنامه ریزی استراتژیک ✓ نظام جامع منابع انسانی ✓ نظام شایسته سالاری ✓ سیستم حسابداری قیمت تمام شده ✓ نظام تسهیم دستاوردهای بهره وری بین کارکنان ✓ واحد تضمین کیفیت ✓ نظام ارزیابی عملکرد یا مدل (EFQM) ✓ صندوق پیشنهادات کارکنان ✓ نظام تعمیر و نگهداری ماشین آلات ✓ کاهش ضایعات کالا ✓ اصلاح ساختار فرآیند و اسانسانه شرکت ✓ تجدید نظر در آیین نامه های مالی و استخدامی <p>بُعد یا معیار آموزش و یادگیری با استفاده از شاخص های مانند :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ دانش مدیری کارکنان ✓ مدرک تحصیلی و سابقه کار مدیر عامل ✓ مدارک تحصیلی و سابقه عضویت در هیأت مدیره اعضا هیأت مدیره ✓ آموزش مدیران ✓ آموزش کارکنان ✓ بودجه سالانه آموزش مدیران و کارکنان ✓ آموزش خصوصی سازی ✓ برگزاری نمایشگاه و سمینار 	<p>استفاده از مدل های تعالی کسب و کار بویژه «مدل تعالی کسب و کار یا EFQM» بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت</p>	<p>گروه کارشناسان ایران ، به سفارش معاونت برنامه ریزی ، نظارت و ارزیابی سازمان خصوصی سازی</p>

ادامه جدول شماره ۱۱ مدل و شاخص های استفاده شده در مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد برنامه های خصوصی سازی در ایران

نام محقق یا محققان و سال تحقیق	مدل یا مدل های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه	شاخص های ارزیابی عملکرد استفاده شده در مطالعه
ادامه مطالعه گروه کارشناسان ایران ، به سفارش معاونت برنامه ریزی ، نظارت و ارزیابی سازمان خصوصی سازی	استفاده از مدل های تعالی کسب و کار بویژه «مدل تعالی کسب و کار یا EFQM» بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت	بُعد یا معیار نوآوری ، فن آوری،تحقیق و توسعه با استفاده از شاخص های مانند :
		✓ تعداد کامپیوترهای شرکت
		✓ داشتن واحد تحقیق و توسعه یا R&D
		✓ بکار گیری تکنولوژی و فناوری جدید در خط تولید شرکت
		✓ تغییر خط تولید
		✓ تشویق و قدردانی علمی
		✓ داشتن سایت اینترنتی اطلاع رسانی
		✓ ارائه محصول و یا خدمات جدید
		✓ استفاده از تخصص و نظر مشاورین
		✓ داشتن کتابخانه و آرشیو
		✓ دسترسی به اینترنت
		✓ داشتن مجله و ویژه نامه خبری
		✓ عضویت در تشکل ها و انجمن های تخصصی داخلی و خارجی
		بُعد یا معیار بازار و مشتری با استفاده از شاخص های مانند :
		✓ بودجه تبلیغاتی و بازاریابی
		✓ وجود شبکه توزیع و فروش
		✓ شرکت در نمایشگاه های داخلی و خارجی
		✓ داشتن صندوق پیشنهادات مشتریان
		✓ کاهش ارزش کالاها مرجوع شده
		بُعد یا معیار اشتغال زایی با استفاده از شاخص های مانند :
		✓ ورودی اشتغال جدید
		✓ کاهش خروجی اشتغال
		✓ جمع کل کارکنان
		✓ مدیران کارآفرین
		✓ نسبت کل مدیران به کل کارکنان
		بُعد یا معیار مسئولیت اجتماعی و رضایت ذینفعان با استفاده از شاخص های مانند :
		✓ عدم شمول پرداخت جریمه به سازمان خصوصی سازی
		✓ نداشتن جریمه مالیاتی
		✓ نداشتن سایر جریمه ها
		✓ داشتن بیمه نامه آتش سوزی انفجار و ساقه
		✓ کاهش تعداد شکایات در زمینه محیط زیست
		✓ کاهش تعداد شکایات در زمینه کیفیت و قیمت محصولات
		✓ عدم وقوع حوادث آتش سوزی
✓ عدم وقوع سوانح حین کار برای کارکنان		
✓ عدم وجود پرونده های حقوقی علیه شرکت		
✓ نداشتن بدهی مالیاتی		
✓ پوشش بیمه های اجتماعی برای کارکنان		
✓ پوشش بیمه های تکمیلی برای کارکنان		
✓ داشتن تشکل های کارگری در شرکت		
✓ برخورداری از تخفیف های سازمان خصوصی سازی		
✓ کاهش غیبت کارکنان		

۱۰- مدل بهینه ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی در ایران

همانگونه که در بالا گفته شد، به استناد «ابعاد کارآیی در برنامه خصوصی سازی» مطابق مباحث نظری در علم اقتصاد، «مناسبتین معیارها» برای «ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» در حین اجرا برنامه خصوصی سازی ایران را می توان به شرح زیر خلاصه و طبقه بندی نمود:

- ✓ بُعد اقتصادی یا فنی
- ✓ بُعد سودآوری یا مالی
- ✓ بُعد مشتریان یا مصرف کنندگان
- ✓ بُعد اجتماعی
- ✓ بُعد مدیریتی

بنابراین «مدل بهینه ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی در فرآیند اجرا برنامه خصوصی سازی ایران» دارای پنج بُعد یا معیار می باشد و هر یک از ابعاد یا معیارها نیز از شاخص های بشرح زیر تشکیل می شوند.

✓ بُعد یا معیار «اقتصادی یا فنی» که از شاخص های بشرح زیر تشکیل می شود:

- شاخص «بهره وری کل» که از تقسیم «ارزش کل ستانده یا خروجی ها» بر «ارزش کل داده ها یا ورودی ها» محاسبه می شود.
 - شاخص «بهره وری کل عوامل تولید» که از تقسیم «ارزش افزوده» بر «جمع نیروی انسانی بتوان آلفا ضربدر ارزش اموال سرمایه ای شرکت بتوان بتا» محاسبه می شود.
 - شاخص «بهره وری نیروی انسانی» که از تقسیم «ارزش افزوده» بر «متوسط تعداد کارکنان» محاسبه می شود.
 - شاخص «بهره وری سرمایه» که از تقسیم «ارزش افزوده» بر «ارزش دارایی های ثابت» محاسبه می شود.
 - شاخص «بهره وری انرژی» که از تقسیم «ارزش افزوده» بر «ارزش انرژی مصرف شده» محاسبه می شود.
 - شاخص «بهره وری مواد اولیه» که از تقسیم «ارزش افزوده» بر «ارزش مواد اولیه مصرف شده» محاسبه می شود.
 - شاخص «بهره وری سایر هزینه ها» که از تقسیم «ارزش افزوده» بر «ارزش سایر هزینه ها» محاسبه می شود.
- ✓ بُعد یا معیار «سودآوری یا مالی» که از شاخص های بشرح زیر تشکیل می شود:
- شاخص «ارزش افزوده اقتصادی» که از تفاضل بین «نرخ بازده سرمایه» و «نرخ هزینه سرمایه یا تامین مالی» ضربدر «مبلغ سرمایه» محاسبه می شود.

✓ بُعد یا معیار «مشتریان یا مصرف کنندگان» که از شاخص های بشرح زیر تشکیل می شود:

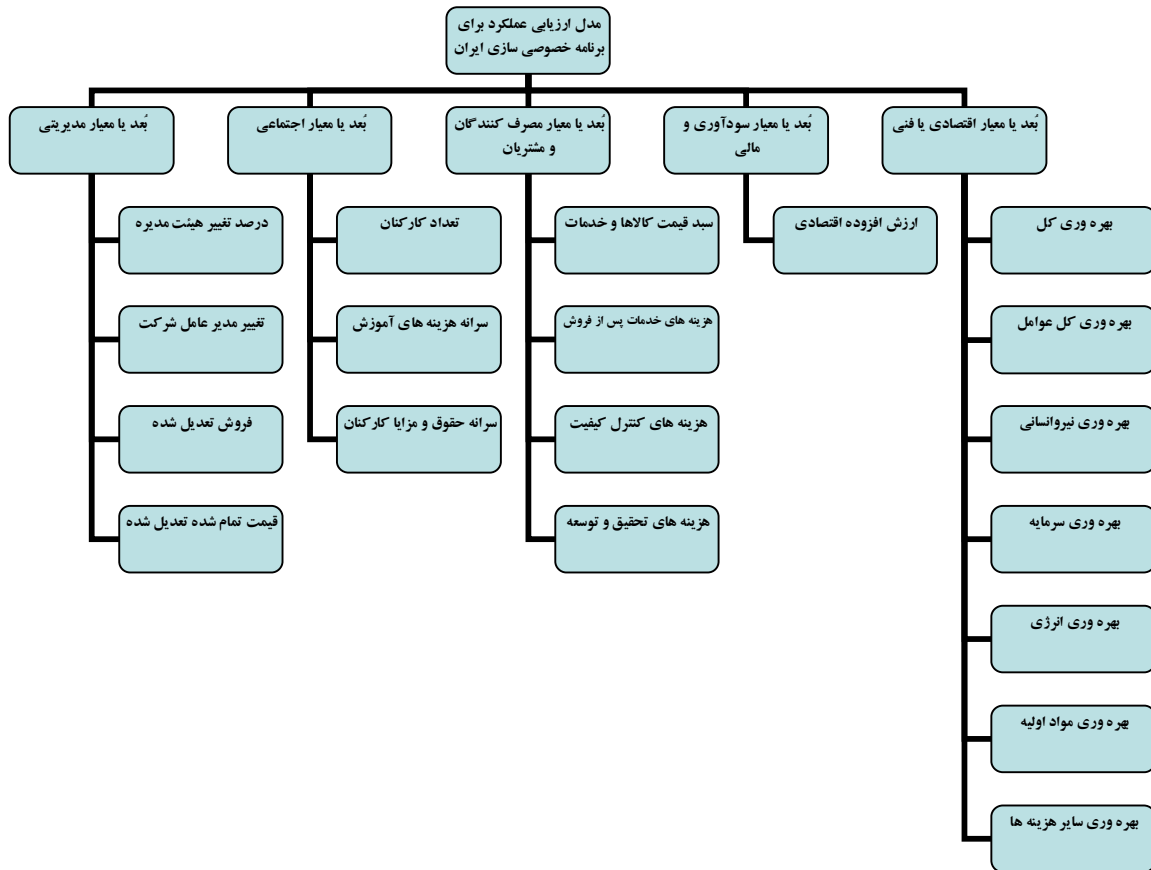
- شاخص «سبد یا میانگین قیمت کالاها و خدمات» قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
 - هزینه های خدمات پس از فروش کالاها و خدمات قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
 - هزینه های کنترل کیفیت قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
 - هزینه های تحقیق و توسعه قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
- ✓ بُعد یا معیار «اجتماعی» که از شاخص های بشرح زیر تشکیل می شود:
- شاخص «تعداد کارکنان» شرکت قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
 - شاخص «سرايه هزینه های آموزشی شامل کارکنان، مدیران و در صورت وجود، بیرون از شرکت» شرکت قبل و پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
 - شاخص «سرايه حقوق و مزایای کارکنان» شرکت قبل و پس از واگذاری به بخش غیر دولتی

✓ بُعد یا معیار «مدیریتی» که از شاخص های بشرح زیر تشکیل می شود :

- شاخص «درصد تغییر هیئت مدیره» شرکت پس از واگذاری شرکت ها به بخش غیر دولتی در مقایسه با قبل از واگذاری
 - شاخص «تغییرمدیر عامل» شرکت پس از واگذاری شرکت ها به بخش غیر دولتی در مقایسه با قبل از واگذاری
 - فروش تعدیل شده قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
 - قیمت تمام شده تعدیل شده قبل و پس از واگذاری شرکت به بخش غیر دولتی
- جدول شماره ۱۲ و شکل شماره ۱ ابعاد یا معیار و شاخص های تعریف شده در «مدل بهینه ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» در حین اجرا برنامه خصوصی سازی ایران را نمایش می دهد .

جدول شماره ۱۲ ابعاد و شاخص های تدوین شده برای «مدل بهینه ارزیابی عملکرد شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» در فرآیند اجرا برنامه خصوصی سازی ایران

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های ارزیابی عملکرد	گروه های ذینفع
اقتصادی یا فنی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بهره وری کل ✓ بهره وری کل عوامل تولید ✓ بهره وری نیروی انسانی ✓ بهره وری سرمایه ✓ بهره وری انرژی ✓ بهره وری مواد اولیه 	سهامداران و جامعه
مالی یا سودآوری	✓ ارزش افزوده اقتصادی	سهامداران
مشتریان یا مصرف کنندگان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سبد یا میانگین قیمت کالاها و خدمات ✓ هزینه های خدمات پس از فروش ✓ هزینه های کنترل کیفیت ✓ هزینه های تحقیق و توسعه 	مصرف کنندگان یا مشتریان
اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعداد کارکنان ✓ سرانه هزینه آموزش کارکنان و مدیران ✓ سرانه حقوق و مزایا کارکنان 	کارکنان و جامعه
مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ درصد تغییر در هیئت مدیره شرکت ✓ تغییر مدیرعامل شرکت ✓ فروش تعدیل شده ✓ قیمت تمام شده تعدیل شده 	سهامداران ، کارکنان و جامعه



شکل شماره ۱ ابعاد و شاخص های تدوین شده برای «مدل پیمانه ارزیابی شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی» در فرآیند اجرا برنامه خصوصی سازی ایران

۱۱ - نتایج حاصل از ، آزمون مدل طراحی شده برای تعدادی از شرکت های واگذار شده به بخش غیر دولتی

جدول شماره ۱۳ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت نصب نیرو

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	0/68067394	0/52910629	-22/2673
میانگین بهره وری نیروی انسانی	81/1649995	112/510748	38/61979
میانگین بهره وری سرمایه	0/12895891	0/18135505	40/6301
میانگین بهره وری مصارف واسطه	0/16578885	0/1727116	4/175642
میانگین بهره وری جریان خدمات شاغلین	5/03256975	6/19776967	23/15318

جدول ۱۴ شماره میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت نصب نیرو

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	۱۷۷۰۸	-۳۰۶۳۸	-۲۳۷

جدول شماره ۱۵ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت نصب نیرو

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین سبد قیمت خدمات	20792051726	36107654206	+۷۴
میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	.	.	.
میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	.	.	.
میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	.	.	.

جدول شماره ۱۶ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت نصب نیرو

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین تعداد کارکنان	53۸	762	+4۲
میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	2735۷۰	28424۲	+ ۴
میانگین سرانه هزینه های حقوقی و مزایا کارکنان به ریال	18775085	18372710	- ۲

جدول شماره ۱۷ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت نصب نیرو

شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
تغییر مدیرعامل	تغییر نیافته است
درصد تغییر در هیئت مدیره	۲۰ درصد اعضا تغییر یافته اند

جدول شماره ۱۸ میانگین شاخص کارآیی های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت نصب نیرو

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
درآمد حاصل از ارائه خدمات	۳۳۴۴۶۹	۵۷۰۵۸۷	+۷۱
قیمت تمام شده خدمات ارائه شده	۲۹۴۷۱۳	۵۱۱۶۸۲	+۷۴

جدول ۱۹ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده برای شرکت خدماتی نصب نیرو

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل عوامل تولید	۰	۲۸ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری نیروی انسانی	۷	
	بهره وری سرمایه	۷	
	بهره وری مصارف واسطه	۷	
	بهره وری جبران خدمات شاغلین	۷	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۰	۱۰ از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۰	۲۰ از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۴	۱۰ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۲	
	سراجه حقوق و مزایا کارکنان	۰	
مدیریتی	تغییر مدیر عامل	۰	۶ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۱	
	درآمد حاصل از ارائه خدمات تعدیل شده	۵	
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۰	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۴۰

جدول شماره ۲۰ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیماب

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۱	میانگین بهره وری کل عوامل تولید	9/428528	7/346243	-22
۲	میانگین بهره وری نیروی انسانی	99/69124	146/8751	+47
۳	میانگین بهره وری سرمایه	0/472494	0/489239	+3/5
۴	میانگین بهره وری مصارف واسطه	1/124098	1/026351	- ۸/۷
۵	میانگین بهره وری جبران خدمات شاغلین	1.83226	۲/۴۰۵۱۶	+ ۳۱/۳

جدول شماره ۲۱ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیماب

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۱	میانگین بهره وری کل عوامل تولید	9/428528	7/346243	-22
۲	میانگین بهره وری نیروی انسانی	99/69124	146/8751	+47
۳	میانگین بهره وری سرمایه	0/472494	0/489239	+3/5
۴	میانگین بهره وری مصارف واسطه	1/124098	1/026351	- ۸/۷
۵	میانگین بهره وری جبران خدمات شاغلین	1.83226	۲/۴۰۵۱۶	+ ۳۱/۳

جدول شماره ۲۲ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیماب

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۰-۴	میانگین یا سبد قیمت خدمات	73896234549	44166144756	-
۰	میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	۰	۰	۰
۰	میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	۰	۰	۰
۰	میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	۰	۰	۰

جدول شماره ۲۳ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی شرکت پیماب

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۱۲۱۹	میانگین تعداد کارکنان	1219	615	-49/5
۰	میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	0	0	0
55083271/85	میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	55083271/85	59788614/03	+8/5

جدول شماره ۲۴ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی شرکت پیماب

شماره	شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
	تغییر مدیرعامل	تغییر نیافته است
	درصد تغییر در هیئت مدیره	۷۵ درصد اعضاء تغییر یافته اند

جدول شماره ۲۵ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیماب

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۲۲۵۲۸۰	میانگین درآمد حاصل از ارائه خدمات	225280	163610	-۲۷
۱۸۶۲۳۶	میانگین قیمت تمام شده	186236	116758	-۳۷

جدول شماره ۲۶ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده برای شرکت خدماتی پیماب

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل عوامل تولید	۰	۲۱ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری نیروی انسانی	۷	
	بهره وری سرمایه	۷	
	بهره وری مصارف واسطه	۰	
	بهره وری جبران خدمات شاغلین	۷	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۱۵	۱۵ از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۰	۲۰ از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۰	۴ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۰	
	سرانه حقوق و مزایا کارکنان	۴	
	تغییر مدیرعامل	۰	

مدیریتی	درصد تغییر هیئت مدیره	۴
	درآمد حاصل از ارائه خدمات تعدیل شده	۰
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۵
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز		۴۹

جدول ۲۷ شماره میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیمانغرب

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	26/2135	14/18829	-45/8741
میانگین بهره وری نیروی انسانی	114/7161	29/56651	-74/2264
میانگین بهره وری سرمایه	0/590795	0/664293	12/44045
میانگین بهره وری مصارف واسطه	1/085267	1/11366	2/616289
میانگین بهره وری جبران خدمات شاغلین	1/448	1/244017	-14/0872

جدول شماره ۲۸ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیمانغرب

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	-474889	-6398/56	+98/5

جدول شماره ۲۹ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیمانغرب

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین سبد قیمت خدمات به ریال	2711133575	3679717266	+35/7
میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	۰	۰	۰
میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	۰	۰	۰
میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	۰	۰	۰

جدول شماره ۳۰ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیمانغرب

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین تعداد کارکنان	170	878.5	+ 416/8
میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	595445/4571	94277/71466	- 84/2
میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	80726752/83	23771829/89	-70/5

جدول شماره ۳۱ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پیمانغرب

شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
تغییر مدیرعامل	تغییر یافته است
درصد تغییر در هیئت مدیره	۷۵ درصد اعضاء تغییر یافته اند

جدول شماره ۳۲ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی شرکت پیمانغرب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین درآمد حاصل از ارائه خدمات	۴۰۴۶۱	۵۲۴۸۵	+ ۳۰
میانگین قیمت تمام شده	۳۳۸۱۰	۴۸۷۱۰	+ ۴۴

جدول ۳۳ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده برای شرکت خدماتی پیمانغرب

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل عوامل تولید	۰	۱۱۴ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری نیروی انسانی	۰	
	بهره وری سرمایه	۷	
	بهره وری مصارف واسطه	۷	
	بهره وری جبران خدمات شاغلین	۰	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۱۵	۱۱۵ از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۰	۲۰ از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۴	۴ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۰	
	سرانه حقوق و مزایا کارکنان	۰	
مدیریتی	تغییر مدیر عامل	۵	۱۴ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۴	
	درآمد حاصل از ارائه خدمات تبدیل شده	۵	
	قیمت تمام شده تبدیل شده	۰	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۴۷

جدول شماره ۳۴ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هلیل آب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	44/5096	57/71483	+ 29/7
میانگین بهره وری نیروی انسانی	69/03951	61/92894	-10/3
میانگین بهره وری سرمایه	0/709045	0/745675	+ ۵/۲
میانگین بهره وری مصارف واسطه	4/525015	4/519821	-0/11
میانگین بهره وری جبران خدمات شاغلین	1/15482	1/044961	-9/5

جدول شماره ۳۵ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هلیل آب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۳۵	۶۶۹۸/۷۴	۴۲۴/۵	۱۰۶/۳+

جدول شماره ۳۶ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هلیل آب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۳۶	۴۰۷۵۱۲۱۲	۳۹۳۹۹۳۶۵۸	۱/۷-
۳۶			
۳۶			
۳۶			

جدول شماره ۳۷ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هلیل آب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۳۷	۵۴	۵۱	۵/۲-
۳۷	۴۱۷۹۶۵/۱۹۲۵	۸۲۴۸۲۷/۲۱۲۶	۹۷/۳+
۳۷	۵۹۰۷۰۶۰۵/۳۳	۵۸۸۶۲۴۷۹/۹۱	۰/۳۵-

جدول شماره ۳۸ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هلیل آب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
۳۸	تغییر مدیرعامل	تغییر نیافته است
۳۸	درصد تغییر در هیئت مدیره	صد در صد اعضاء تغییر نیافته اند

جدول شماره ۳۹ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هلیل آب

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۳۹	۴۵۶۹	۳۵۰۱	۲۲-
۳۹	۳۴۲۳	۲۲۵۴	۳۴-

جدول ۴۰ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده ، در شرکت خدماتی هلیل آب

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل عوامل تولید	۷	۳۵ امتیاز
	بهره وری نیروی انسانی	۰	
	بهره وری سرمایه	۷	
	بهره وری مصارف واسطه	۰	
	بهره وری جبران خدمات شاغلین	۰	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۱۵	۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سید یا میانگین قیمت خدمات	۵	۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۰	۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۲	
	سراجه حقوق و مزایا کارکنان	۰	

۲۰ امتیاز	•	تغییر مدیر عامل	مدیریتی
	•	درصد تغییر هیئت مدیره	
	•	درآمد حاصل از ارائه خدمات تعدیل شده	
	۵	قیمت تمام شده تعدیل شده	
۴۱	جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری، از ۱۰۰ امتیاز		

جدول شماره ۴۱ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت صدرا

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	افزایش یا کاهش
۱	میانگین بهره وری کل	1/3402646	0/87458998	-34/745
۲	میانگین بهره وری کل عوامل تولید	3135/8119	558/692285	-82/1835
۳	میانگین بهره وری نیروی انسانی	227/98418	149/094067	-34/6033
۴	میانگین بهره وری سرمایه	0/4990436	0/22511498	-54/8907
۵	میانگین بهره وری انرژی	561/53754	-14/039015	-102/5
۶	میانگین بهره وری مواد اولیه	2/6723136	0/39203826	-85/3296
۷	میانگین بهره وری سایر هزینه ها	8/0317611	4/99877428	-37/7624

جدول شماره ۴۲ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت صدرا

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۱	میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	240976/5	52259/28	-78/3135

جدول شماره ۴۳ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت صدرا

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	افزایش یا کاهش
۱	میانگین سبد قیمت کالاها به ریال	N.A	N.A	N.A
۲	میانگین هزینه های خدمات پس از فروش	•	•	•
۳	میانگین هزینه های کنترل کیفیت	•	•	•
۴	میانگین هزینه های تحقیق و توسعه	•	•	•

جدول شماره ۴۴ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت صدرا

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	افزایش یا کاهش
۱	میانگین تعداد کارکنان	3364	4257	+ ۲۶/۶
۲	میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	0	0	0
۳	میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	109095121	170250215	+ ۵۶/۱

جدول شماره ۴۵ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت صدرا

شماره	شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
۱	تغییر مدیر عامل	تغییر نیافته است
۲	درصد تغییر در هیئت مدیره	۵۰ درصد اعضاء تغییر یافته اند

جدول شماره ۴۶ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت صدرا

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	افزایش یا کاهش
۱	میانگین فروش خالص	۱۴۴۰۴۴۵	۲۰۸۱۱۴۹	+ ۴۴
۲	میانگین قیمت تمام شده کلای فروش رفته	۱۰۸۷۶۰۰	۱۶۳۳۴۴۷	+ ۵۰

جدول ۴۷ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده در شرکت صدرا

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل	۰	صفر از ۳۵ امتیاز
	بهره وری کل عوامل تولید	۰	
	بهره وری نیروی انسانی	۰	
	بهره وری سرمایه	۰	
	بهره وری انرژی	۰	
	بهره وری مواد اولیه	۰	
	بهره وری سایر هزینه ها	۰	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۰	صفر از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۰	صفر از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۴	۱۰ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۰	
	سرانه حقوق و مزایا کارکنان	۴	
مدیریتی	تغییر مدیر عامل	۰	۷/۵ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۲/۵	
	فروش خالص تعدیل شده	۵	
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۰	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۱۵/۵

جدول شماره ۴۸ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پتروشیمی رازی

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین بهره وری کل	0/663933	6/293289	+۴۸۴
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	-0/01385	1/666051	+۱۲۱۳۰
میانگین بهره وری نیروی انسانی	-334/072	768/3676	+۳۳۰
میانگین بهره وری سرمایه	-0/08291	0/222018	+۳۶۸
میانگین بهره وری انرژی	-9/86052	20/88131	+۳۱۲
میانگین بهره وری مواد اولیه	-1/11168	11/90546	+۱۱۷۱
میانگین بهره وری سایر هزینه ها	-1/6316	3/404537	+۳۰۹

جدول شماره ۴۹ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پتروشیمی رازی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۴۹	میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	-14052/7673	-3114093/035	-۲۲۰۶۰

جدول شماره ۵۰ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پتروشیمی رازی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۵۰	میانگین سبد قیمت کالاها به ریال	990/51	2221/79	+۱۲۴
	میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	.	.	.
	میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	.	.	.
	میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	.	.	.

جدول شماره ۵۱ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پتروشیمی رازی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۵۱	میانگین تعداد کارکنان	131۹	1202	-8/8
	میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	0	0	0
	میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	10891434۶	112698312	+3/47

جدول شماره ۵۲ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پتروشیمی رازی

شماره	شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
۵۲	تغییر مدیرعامل	تغییر نیافته است
	درصد تغییر در هیئت مدیره	صد در صد اعضا تغییر یافته اند

جدول شماره ۵۳ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت پتروشیمی رازی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	افزایش یا کاهش
۵۳	میانگین فروش خالص	۱۰۰۷۷۳۲	۱۶۱۷۸۱۳	+ ۶۱
	میانگین قیمت تمام شده کالای فروش رفته	۹۵۵۸۸۸	۶۳۸۵۰۸	- ۳۳

جدول شماره ۵۴ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده در شرکت پتروشیمی رازی

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل	۵	۳۵ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری کل عوامل تولید	۵	
	بهره وری نیروی انسانی	۵	
	بهره وری سرمایه	۵	
	بهره وری انرژی	۵	
	بهره وری مواد اولیه	۵	
	بهره وری سایر هزینه ها	۵	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۰	صفر از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سید یا میانگین قیمت خدمات	۰	صفر از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۰	۴ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۰	
	سراجه حقوق و مزایا کارکنان	۴	
مدیریتی	تغییر مدیر عامل	۰	۱۵ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۵	
	فروش خالص تعدیل شده	۵	
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۵	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۵۴

جدول شماره ۵۵ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت سیمان هرمزگان

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین بهره وری کل	2/01568	2/046351	+1/5
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	1/846396	3/277358	+77/5
میانگین بهره وری نیروی انسانی	423/4775	310/0522	-26/8
میانگین بهره وری سرمایه	0/377871	0/247399	-34/5
میانگین بهره وری انرژی	4/700481	4/70203	+0/03
میانگین بهره وری مواد اولیه	6/739479	4/954485	-26/5
میانگین بهره وری سایر هزینه ها	7/925249	6/072737	-23/4

جدول شماره ۵۶ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت سیمان هرمزگان

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	218468	81457/92	-62/7

جدول شماره ۵۷ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت سیمان هرمزگان

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین سبد قیمت کالاها به ریال	237/5	332/2	+39/9
هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	.	.	.
هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	.	.	.
هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	.	.	.

جدول شماره ۵۸ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت سیمان هرمزگان

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین تعداد کارکنان	526	532	+1/1
میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	0	0	0
میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	93182374/7	104903962	+12/6

جدول شماره ۵۹ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت سیمان هرمزگان

شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
تغییر مدیرعامل	تغییر نیافته است
درصد تغییر در هیئت مدیره	۲۰ درصد اعضاء تغییر یافته اند

جدول شماره ۶۰ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت سیمان هرمزگان

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین فروش خالص به ارزش ثابت	۳۶۸۵۳۱	۳۹۲۴۷۳	+۷
میانگین قیمت تمام شده کالای فروش رفته به ارزش ثابت	۱۸۳۸۳۶	۱۸۹۰۹۶	+۳

جدول ۶۱ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده در شرکت سیمان هرمزگان

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل	۵	۱۵ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری کل عوامل تولید	۵	
	بهره وری نیروی انسانی	.	
	بهره وری سرمایه	.	
	بهره وری انرژی	۵	
	بهره وری مواد اولیه	.	
	بهره وری سایر هزینه ها	.	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	.	صفر از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	.	صفر از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	.	
	هزینه های کنترل کیفیت	.	
	هزینه های تحقیق و توسعه	.	

۱۰ امتیاز	۴	تعداد کارکنان	امور اجتماعی
	۰	هزینه های آموزشی کارکنان	
	۴	سرايه حقوق و مزایا کارکنان	
۲۰ امتیاز	۰	تغییر مدیر عامل	مدیریتی
	۱	درصد تغییر هیئت مدیره	
	۵	فروش خالص تعدیل شده	
	۰	قیمت تمام شده تعدیل شده	
۲۹	جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز		

جدول شماره ۶۲ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هپکو

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا (کاهش)
۱	میانگین بهره وری کل	1/58519	1/412136	-10/9
۲	میانگین بهره وری کل عوامل تولید	1/609416	14/83999	+822
۳	میانگین بهره وری نیروی انسانی	406/6829	262/0768	-35/5
۴	میانگین بهره وری سرمایه	0/363084	0/342644	-5/6
۵	میانگین بهره وری انرژی	156/1061	71/84319	-53/9
۶	میانگین بهره وری مواد اولیه	0/725159	0/488709	-32/6
۷	میانگین بهره وری سایر هزینه ها	9/569012	5/871155	-38/6

جدول شماره ۶۳ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هپکو

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا (کاهش)
۱	میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	112929/52	-82956/026	-173/458

جدول شماره ۶۴ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هپکو

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا (کاهش)
۱	میانگین سبد قیمت کالاها به ریال	1021416495	705543046/8	-۳۱
۲	میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	۰	۰	۰
۳	میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	۰	۰	۰
۴	میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	۰	۰	۰

جدول شماره ۶۵ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هپکو

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا (کاهش)
۱	میانگین تعداد کارکنان	1976	1783/7	-9/7
۲	میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	0	0	0
۳	میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	81151373/9	81182069/26	+0/037

جدول شماره ۶۶ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هیپکو

شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
تغییر مدیرعامل	تغییر یافته است
درصد تغییر در هیئت مدیره	صد در صد اعضاء تغییر یافته اند

جدول شماره ۶۷ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت هیپکو

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا (کاهش)
میانگین فروش خالص به ارزش ثابت	۱۸۶۶۱۶۳	۱۴۴۸۹۲۶	- ۲۲
میانگین قیمت تمام شده کالای فروش رفته به ارزش ثابت	۱۵۷۰۴۸۶	۱۲۱۶۵۳۴	- ۲۳

جدول ۶۸ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده ، در شرکت هیپکو

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل	۰	۵ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری کل عوامل تولید	۵	
	بهره وری نیروی انسانی	۰	
	بهره وری سرمایه	۰	
	بهره وری انرژی	۰	
	بهره وری مواد اولیه	۰	
	بهره وری سایر هزینه ها	۰	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۰	صفر از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۵	۲۰ از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۰	۴ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۰	
	سرايه حقوق و مزایا کارکنان	۴	
مدیریتی	تغییر مدیرعامل	۵	۱۵ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۵	
	فروش خالص تعدیل شده	۰	
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۵	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۲۹

جدول شماره ۶۹ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا (کاهش)
میانگین بهره وری کل	1/369543	0/881759	-35/6166
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	2/562587	6/187439	141/4528

-76/1381	74/50149	312/219	میانگین بهره وری نیروی انسانی
-76/2802	0/06743	0/284277	میانگین بهره وری سرمایه
+396/2137	74/63631	15/04116	میانگین بهره وری انرژی
-318218	-1676/93	0/527142	میانگین بهره وری مواد اولیه
-84/9708	0/934636	6/218801	میانگین بهره وری سایر هزینه ها

جدول شماره ۷۰ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۷۰	میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	-55388	-104304	-88/3

جدول شماره ۷۱ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۷۱	میانگین سبد قیمت کالاها به ریال	24438681/1	21809194	-10/7595
	میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	.	.	.
	میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	.	.	.
	میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	.	.	.

جدول شماره ۷۲ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۷۲	میانگین تعداد کارکنان	1050	1011/7	-3/7
	میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	0	29606/529	+100
	میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	70707501/3	75619940	+6/9

جدول شماره ۷۳ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

شماره	شرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
۷۳	تغییر مدیرعامل	تغییر یافته است
	درصد تغییر در هیئت مدیره	صد در صد اعضاء تغییر یافته اند

جدول شماره ۷۴ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

شماره	شرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
۷۴	میانگین فروش خالص به ارزش ثابت	۱۰۶۴۰۳۰	۷۴۵۱۵۳	-۳۰
	میانگین قیمت تمام شده کالای فروش رفته به ارزش ثابت	۷۳۴۵۲۳	۶۳۱۴۶۳	-۱۴

جدول ۷۵ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده ، در شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل	۰	۱۰ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری کل عوامل تولید	۵	
	بهره وری نیروی انسانی	۰	
	بهره وری سرمایه	۰	
	بهره وری انرژی	۵	
	بهره وری مواد اولیه	۰	
	بهره وری سایر هزینه ها	۰	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۰	صفر از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۵	۲۰ از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۰	۱۰ از ۱۰ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۲	
	سزانه حقوق و مزایا کارکنان	۴	
مدیریتی	تغییر مدیر عامل	۵	۱۵ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۵	
	فروش خالص تعدیل شده	۰	
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۵	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۳۶

جدول شماره ۷۶ میانگین شاخص های بهره وری قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت گسترش صنایع ریلی

شماره	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین بهره وری کل	4/968977	1/19459	-75/959
میانگین بهره وری کل عوامل تولید	2/317298	0/3873	-83/2866
میانگین بهره وری نیروی انسانی	202/0257	20/95072	-89/6297
میانگین بهره وری سرمایه	1/563441	-0/008	-100/512
میانگین بهره وری انرژی	122/8668	12/65411	-89/701
میانگین بهره وری مواد اولیه	343/7334	0/250235	-99/9272
میانگین بهره وری سایر هزینه ها	23/86467	35/7146	49/65472

جدول شماره ۷۷ میانگین شاخص ارزش افزوده اقتصادی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی شرکت گسترش صنایع ریلی

شـرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین ارزش افزوده اقتصادی به میلیون ریال	1289/333	-4722	-466/236

جدول شماره ۷۸ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مشتریان و مصرف کنندگان قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی شرکت گسترش صنایع ریلی

شـرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین سبد قیمت کالاها به ریال	182678299	696574975/8	+ 281/3124
میانگین هزینه های خدمات پس از فروش به ارزش ثابت	.	.	.
میانگین هزینه های کنترل کیفیت به ارزش ثابت	.	.	.
میانگین هزینه های تحقیق و توسعه به ارزش ثابت	.	.	.

جدول شماره ۷۹ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه امور اجتماعی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت گسترش صنایع ریلی

شـرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین تعداد کارکنان	115	117	+ 1/7
میانگین سرانه هزینه های آموزشی کارکنان به ریال	171052/632	0	-100
میانگین سرانه هزینه های حقوق و مزایا کارکنان به ریال	52190702/1	73560156/67	+ 40/9

جدول شماره ۸۰ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت گسترش صنایع ریلی

شـرح	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی
تغییر مدیرعامل	تغییر یافته است
درصد تغییر در هیئت مدیره	صد در صد اعضا تغییر یافته اند

جدول شماره ۸۱ میانگین شاخص های ایجاد شده در زمینه مدیریتی قبل و بعد از واگذاری به بخش غیر دولتی در شرکت گسترش صنایع ریلی

شـرح	قبل از واگذاری به بخش غیر دولتی	پس از واگذاری به بخش غیر دولتی	درصد افزایش یا کاهش
میانگین فروش خالص به ارزش ثابت	۳۶۹۴۵	۴۲۳۸۱	+ ۵۷
میانگین قیمت تمام شده کالای فروش رفته به ارزش ثابت	۲۱۰۹۱	۳۸۶۹۲	+ ۸۴

جدول ۸۲ امتیازات ابعاد و شاخص های مطرح در مدل ارزیابی عملکرد طراحی شده ، در شرکت گسترش صنایع ریلی

بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	شاخص های بکار گرفته شده برای بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد	امتیاز کسب شده در هر شاخص	امتیاز کل بُعد یا معیار ارزیابی عملکرد
اقتصادی یا فنی	بهره وری کل	۰	۵ از ۳۵ امتیاز
	بهره وری کل عوامل تولید	۰	
	بهره وری نیروی انسانی	۰	
	بهره وری سرمایه	۰	
	بهره وری انرژی	۰	
	بهره وری مواد اولیه	۰	
	بهره وری سایر هزینه ها	۵	
سودآوری یا مالی	ارزش افزوده اقتصادی	۰	صفر از ۱۵ امتیاز
مصرف کنندگان یا مشتریان	سبد یا میانگین قیمت خدمات	۰	صفر از ۲۰ امتیاز
	هزینه های خدمات پس از فروش	۰	
	هزینه های کنترل کیفیت	۰	
	هزینه های تحقیق و توسعه	۰	
امور اجتماعی	تعداد کارکنان	۴	۱۰ از ۱۸ امتیاز
	هزینه های آموزشی کارکنان	۰	
	سزانه حقوق و مزایا کارکنان	۴	
مدیریتی	تغییر مدیر عامل	۵	۱۵ از ۲۰ امتیاز
	درصد تغییر هیئت مدیره	۵	
	فروش خالص تعدیل شده	۵	
	قیمت تمام شده تعدیل شده	۰	
جمع امتیازات پس از واگذاری در مقایسه با قبل واگذاری ، از ۱۰۰ امتیاز			۲۸

بر اساس نتایج حاصل از آزمون مدل ارزیابی عملکرد و وزن دهی انجام شده در این مدل ، عملکرد شرکت های زیر پس از واگذاری به بخش غیر دولتی در مقایسه با قبل از واگذاری بترتیب امتیازات زیر را کسب نموده اند :

- ✓ شرکت پتروشیمی رازی با ۵۴ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت پیماب با ۴۹ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت پیمانغرب با ۴۷ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت هلیل آب با ۴۱ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت نصب نیرو با ۴۰ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت کابل های مخابراتی شهید قندی با ۳۶ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت هپکو با ۲۹ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت سیمان هرمزگان با ۲۹ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت گسترش صنایع ریلی با ۲۸ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز
- ✓ شرکت صدرا با ۱۵/۵ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز